

Podnikatelské prostředí nadmárodních korporací

Nadmárodní korporace

8. přednáška



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**

**OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ**

Ing. Šárka Zapletalová, Ph.D.

Katedra Podnikové ekonomiky a managementu
PODNIKATELSKÉ PROSTŘEDÍ

Nadnárodní podniky

- Nadnárodní podniky jsou podniky, které vlastní aktiva ve dvou nebo více zemích a realizují rozmanité aktivity (výzkum, výroba, prodej atd.) v různých zemích světa.
- Organizace pro mezinárodní spolupráci a rozvoj OECD definovala v roce 1977 nadnárodní korporace jako společnosti nebo jednotky, jejichž vlastnictví je soukromé, státní nebo smíšené, které jsou založeny v různých zemích a vzájemně propojeny tak, že jedna nebo více z nich může vyvíjet významný vliv na činnost druhých, zvláště s ohledem na společné využívání znalostí a zdrojů.
- Mnozí autoři definují nadnárodní podnik jednodušeji jako entitu vzniklou díky přímé zahraniční investici, která je efektivně kontrolována.



Nadnárodní podniky



- Dunning (1993) vymezuje nadnárodní korporaci jako podnik, který se angažuje v přímých zahraničních investicích a vlastní nebo kontroluje aktivity tvořící přidanou hodnotu ve více než jedné zemi.
- Někteří autoři navrhuji kvantitativní kritéria pro to, aby podniky mohly být označeny jako nadnárodní korporace.
- Durčáková a Mandel (2000) tvrdí, že jen podniky, které dosahují alespoň 30% svého konsolidovaného obratu mimo mateřskou zemi, mohou být považovány za nadnárodní korporace.
- Podobně Alan Rugman používá pojem „globální podniky pro ty společnosti, které dosahují alespoň 20% svých prodejů v každém z těchto regionů – EU, severní Americe (NAFTA) a Asii.

Nadnárodní podniky



- Perlmutter (1969) argumentuje, že nelze aplikovat jednotné hledisko „nadnárodnosti“ a že kvantitativní ukazatele jako prodej, investice, počet národností pracujících pro firmu nebo počet závodů v zahraničí mohou sice být užitečné, ale nemohou postačovat pro vhodnou definici.
- Nadnárodní podniky přesunují fyzický a finanční kapitál spolu s kvalifikovanou pracovní silou a moderní technologií na zahraniční trhy. Tato schopnost přesouvat vzájemně propojené faktory výroby pohromadě je významným prvkem nadnárodních podniků, neboť umožňuje jejich přesun daleko rychleji a levněji než jednotlivé národní a malé podniky.
- Těžiště jejich činnosti spočívá především v oblasti výroby, v orientaci na budování zahraničních filiálek prostřednictvím vývozu kapitálu ve formě přímých zahraničních investic.

Nadnárodní podniky

- Nadnárodní podnik poskytuje a zabezpečuje své produkty prostřednictvím zahraničních poboček v několika zemích, kontroluje podnikatelské aktivity těchto poboček a řídí je z globální perspektivy. Wrigley et al. (2005) chápe nadnárodní podniky jako komplexními shluky vnitropodnikových, mezipodnikových a externích vazeb. Tyto sítě vztahů mohou mít formální a neformální povahu, vazby mezi centrálou a pobočkami jsou silně determinovány přístupem daného podniku k centralizaci, nezávislosti, kontrole, investičním rozhodnutím a marketingu. Pojetí vztahů mezi centrálou a pobočkami je v literatuře značně rozmanité. Je možno rozlišit strategické typy jednotlivých nadnárodních podniků, a to: mezinárodní, mnohonárodní, globální, transnacionální



Nadnárodní podniky



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVÍNĚ



Prostor pro doplňující informace, poznámky

Typy nadnárodních podniků



- **Mezinárodní (international) podnik** – v tomto případě není podnik zastoupen ve všech hlavních regionech. Zahraniční pobočky jsou obvykle jen přívěsky mateřského podniku.
- Mezi centrálou a pobočkami se odehrávají hlavně finanční toky. Kontrola vykonávaná ze strany ředitelství bývá jednoduchá.
- Podnik se tudíž jeví jako relativně decentralizovaný. V organizační struktuře často takovéto podniky vyčleňují určitá oddělení (např. exportní oddělení), které se starají o několik málo pobočných podniků.
- Toky zboží a znalostí bývají pouze jednostranné (z centrály směrem k pobočce) bez zpětné vazby. Tento strategický typ je obvyklý u evropských nadnárodních podniků.

Typy nadnárodních podniků



- **Mnohonárodní (multidomestic, multinational) podnik** – v tomto případě podnik vytváří relativně více nezávislých poboček ve více zemích. Organizační složky sledují svou vlastní strategii.
- Parametrem úspěšnosti poboček obvykle bývá jejich finanční výkonnost, která zajišťuje pobočkám nezávislost. Pobočky tak mají možnost rozvíjet své vlastní značky.
- Vazby mezi centrálou a pobočkami bývají pevné, a co se týče toku zboží a znalostí je oboustranný. Jednotlivé pobočky však spolu nespolupracují a mezi nimi navzájem dochází k jednostrannému toku znalostí.
- Kapitálové toky jsou představovány především vkladem základního kapitálu a dividendami. Tento strategický typ je obvyklý u evropských nadnárodních podniků.

Typy nadnárodních podniků



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- **Globální (global) podnik** – podnik vytváří systém integrovaných poboček koordinovaných z centrály. Centrála je srdcem všech podnikových aktivit a vykonává silný dohled a kontrolu nad jednotlivými pobočkami.
- Toky zboží bývají vzájemné a oboustranné. Zbožové toky se odehrávají mezi pobočkami navzájem, zato znalostní a kapitálové toky jsou realizovány pouze mezi centrálou a pobočkou.
- Pobočky nemají rozhodovací pravomoc o produktovém nebo značkovém portfoliu, cílem je zprostředkovat standardizovaný globální produkt zákazníkům na celém světě.
- Vzájemné vztahy mezi pobočkami téměř neexistují.
- Kapitálové toky jsou zajišťovány kromě vkladu do základního kapitálu a dividend také vzájemnými půjčkami a někdy i křížovým vlastnictvím, kdy nejen centrála vlastní část pobočky, ale i pobočka vlastní část mateřské společnosti.
- Tento strategický typ je obvyklý u amerických nadnárodních podniků.

Typy nadnárodních podniků



- **Transnacionální (transnational) podnik** – jedná se o podnik s diverzifikovanou sítí poboček majících různou strategickou úlohu.
- Zvláštností těchto podniků bývá existence poboček zajišťujících servisní služby pro celou síť.
- V rámci celé sítě dochází ke zbožovým, znalostním a kapitálovým tokům. Je to z důvodu udržení vysoké efektivity a flexibility.

Organizační aspekty mezinárodních podnikatelských aktivit



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- Organizační faktory představují proměnné úzce spojené s podnikem, které působí na internacionalizaci podnikatelských aktivit.
- Výzkumy a studii byly vymezeny tři základní skupiny organizačních faktorů:
 - charakteristiky top manažerského týmu,
 - zdroje podniku,
 - podnikové specifické proměnné.
- Přizpůsobení organizační struktury je nezbytným krokem při implementaci zvolené mezinárodní strategie. Organizační struktura podniku musí být přizpůsobena zvolenému modelu internacionalizace, proto aby mohly být naplněny stanovené strategické cíle. To znamená, že organizační struktura musí být v souladu se strategií, jinak může dojít k závažným rozporům. Z pohledu organizace mezinárodních aktivit lze specifikovat několik typických způsobů organizace.

Způsoby organizace nadnárodních podniků



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- Tuzemská organizační struktura s exportním oddělením je typická pro malé podnikatelské subjekty začínající s mezinárodními aktivitami. Tyto podniky často využívají služeb exportních organizací, exportních společenství a exportních reprezentantů.
 - **Exportní organizace** běžně fungují jako pobočka výrobců. Tyto organizace obvykle zajišťují zakázku pro určitý produkt výběrem vhodného trhu, distribučního kanálu a propagační kampaně. Exportní organizace operují na smluvním vztahu jako agent exportu. Většina těchto podniků se specializuje na určité produkty, funkce nebo tržní oblast.
 - **Reprezentační kanceláře v zahraničí** umožňují propagovat a reprezentovat mateřskou společnost působící na domácím trhu. Kancelář není samostatnou právní osobou. Jejím úkolem je pouze sjednávat kontakty, poskytovat konzultační služby a propagovat podnik. Ve většině případů ani nemůže uzavírat obchodní smlouvy nebo jinak obchodně zastupovat podnikatelských subjekt.
-

Způsoby organizace nadnárodních podniků



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Exportní společenství provádějí podobné operace jako exportní organizace, ale jsou založeny spíše na poptávce než na nabídce produktů. Snaží se zjistit, jaké produkty požadují zahraniční spotřebitelé a na základě tohoto zjištění je určena nabídka pro zahraničí.

- Exportní společenství je v podstatě sdružení producentů, kteří spolupracují s cílem proniknout na zahraniční trhy. Exportní společenství je možno definovat jako dobrovolné svazky na exportu zainteresovaných podniků se stejným nebo se doplňujícím sortimentem. Právně a hospodářsky i nadále samostatné členské podniky přenášejí všechny nebo některé exportní funkce na centrální exportní orgán, který provádí obchody buď vlastním jménem, nebo jménem příslušného členského podniku.
- Exportní společenství se vytvářejí buď natrvalo, nebo jen na určitou dobu. Exportní společenství jsou vhodná zejména pro menší podniky nebo pro takové, které mají jen malý objem exportu. Členské podniky si ušetří náklady a snižují exportní riziko.

Způsoby organizace nadnárodních podniků



Exportní reprezentanti představují běžné obchodní organizace typu zprostředkovatele nebo prostředníka. Mezi exportní reprezentanty patří například:

- *Kombinovaný exportní manažer* vystupuje jako exportní oddělení pro malé exportéry nebo větší producenty s malým zahraničním prodejem. Manažer operuje na základě zplnomocnění (komisionářství).
- *Exportní obchodní firma* (exportní obchodník, komisionář) nakupuje a prodává na svůj vlastní účet a přebírá veškerou zodpovědnost za export produktů. V této situaci producenti nemají kontrolu nad prodejními aktivitami svých produktů na zahraničních trzích a zároveň jsou závislí na exportním obchodníkovi za export svých produktů.
- *Exportní broker* je subjekt, který propojuje (dává dohromady) zahraničního kupujícího a tuzemského producenta s cílem exportního prodeje a získává provizi za realizaci kontaktu, jehož výsledkem je prodej.
- *Exportní obchodní dům* zastupuje své klienty, ale neprovádí samotné nákupy a hledá pro své klienty ty nejlepší nákupy a prodeje.
- *Obchodní společnosti* jsou velké zahraniční společnosti angažované v exportu a importu. Nakupují produkty na svůj účet v zahraničí a provádí export nakoupeného zboží do své země.

Způsoby organizace nadnárodních podniků



- Zahraniční aktivity nadnárodních podniků jsou prováděny prostřednictvím přidružených zahraničních společností nebo přes zahraniční pobočky.

Zahraniční přidružená společnost je oddělenou právnickou osobu, přičemž její jméno se obvykle alespoň částečně odlišuje od jména mateřské společnosti; pokud je vlastnický podíl menší než 20%, tak se hovoří o spřátelené společnosti. Zahraniční přidružená společnost je součástí majetku mateřské společnosti.

- Mezi zahraničními přidruženými společnostmi rozlišujeme dceřiné společnosti a filiálky.
- O *filiálku* (associate, affiliate) se jedná v případě 10 až 50% podílu mateřské společnosti.
- O *zahraniční dceřiné společnosti* hovoříme tehdy, jestliže je u nich vlastnický podíl mateřské společnosti 50% nebo větší. Zahraniční dceřiné společnosti nejčastěji fungují na principu profit centra, což znamená, že dceřiná společnost je hodnocena na základě vytvořeného zisku a návratnosti vložených prostředků.

Způsoby organizace nadnárodních podniků



- Dceřiné společnosti můžeme rozdělit podle úrovně potřeby lokální citlivosti a stupně integrace s mateřskou společností do čtyř typů.
- Úroveň lokální citlivosti představuje potřebu diferenciací produktů a metod k uspokojení unikátních potřeb daného trhu.
- Úroveň mezinárodní integrace ukazuje potřebu integrace svých operací v dalších zemích prostřednictvím transferu zdrojů nebo globální standardizace.

Rozdělení dceřiných společností

úroveň integrace	Úroveň lokální citlivosti	
	nízká	vysoká
vysoká	receptivní dceřiná společnost	aktivní dceřiná společnost
nízká	replikační dceřiná společnost	autonomní dceřiná společnost

Způsoby organizace nadnárodních podniků



- *Receptivní dceřiná společnost* má nízkou potřebu lokální citlivosti a vysokou potřebu mezinárodní integrace.
- Tyto dceřiné společnosti jsou integrovány s podnikem v rámci vertikální integrace nebo operují v produkční síti.
- Jejich operace obvykle zapadají do globální strategie podniku, protože tyto společnosti potřebují řídit a spravovat tok materiálů a komponent, které jsou mezinárodně standardizovány.

Způsoby organizace nadnárodních podniků



- *Replikační dceřiná společnost* vykazuje nízkou potřebu lokální citlivosti i nízkou potřebu mezinárodní integrace.
- Jedná se obvykle o společnosti, které replikují operace na tuzemském trhu, často v menším měřítku.
- Tyto dceřiné společnosti často slouží k překonání bariér určitého zahraničního trhu a k snížení dopravních nákladů spojených s exportem.
- Management této dceřiné společnosti do určité míry vykazuje autonomnost rozhodování a zároveň následuje a napodobuje strategii celé společnosti.

Způsoby organizace nadnárodních podniků



- *Autonomní dceřiná společnost* je vysoce citlivá na lokální potřeby a zároveň je málo integrovaná.
- Tyto dceřiné společnosti mají obvykle vysokou úroveň výzkumu a vývoje, který se zaměřuje na adaptaci a vývoj nových produktů pro konkrétní lokální trhy.
- *Aktivní dceřiná společnost* obvykle realizuje výzkumné a vývojové aktivity, ale zaměřuje se také na ostatní země, pro které vytváří nové produkty a procesy.

Způsoby organizace nadnárodních podniků



- Seskupením zahraničních dceřiných společností vzniká tzv. **mezinárodní divize**.
- Mezinárodní divize jsou vytvářeny nejčastěji v okamžiku, kdy jsou vytvořeny čtyři a více zahraničních dceřiných společností nebo kdy podíl zahraničních podnikatelských aktivit představuje okolo 10 – 15% celkového výkonu podniku.
- Vedení mezinárodní divize, které odpovídá za efektivnost zahraničních aktivit, je přímo podřízeno výkonnému řediteli společnosti.

Způsoby organizace nadnárodních podniků



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- *Globální funkcionální divizionální struktura* je vytvořena na základě nosných funkcí podniku (jako je například marketing, výroba, finance, řízení lidských zdrojů apod.).
- Mezinárodní operace jsou integrovány do těchto aktivity a odpovědností jednotlivých oddělení je, aby získaly fungující specializaci a úspory z rozsahu.
- Tato forma organizace mezinárodních aktivit je velmi typická pro malé podniky s vysoce centralizovaným systémem. Jedná se o efektivní velmi efektivní přístup pro produkty a produktové řady využívající podobnou technologii nebo pro obchodní aktivity určené úzké skupině zákazníků.
- Výsledkem je vysoká míra integrace produkce výrobků a systému obsluhy podobných trhů.

Způsoby organizace nadnárodních podniků



SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- ***Globální produktová divizionální struktura*** vzniká jako reakce na rostoucí diverzifikaci produktů a produktových řad. Jednotlivé produkty nebo produktové řady jsou reprezentovány samostatnými divizemi. Každá takováto divize má svého top manažera (nebo generálního ředitele), který je zodpovědný za produkci daného produktu a jeho prodej. Značnou výhodou této struktury je zvýšení tržní koncentrace, zvýšení míry inovace a zvýšené schopnosti reakce na nové příležitosti v podnikovém prostředí.
- ***Globální geografická divizionální struktura*** patří k nejčastějším formám organizace mezinárodních podnikatelských aktivit. Divize jsou uspořádány podle geografických regionů. Každý region má na starosti regionální manažer, který je zodpovědný za realizaci aktivit a výkonnost podniku v daném regionu. Velmi často jsou za regionální manažery dosazováni místní manažeři, kteří znají místní trh a jeho specifika.

Způsoby organizace nadnárodních podniků



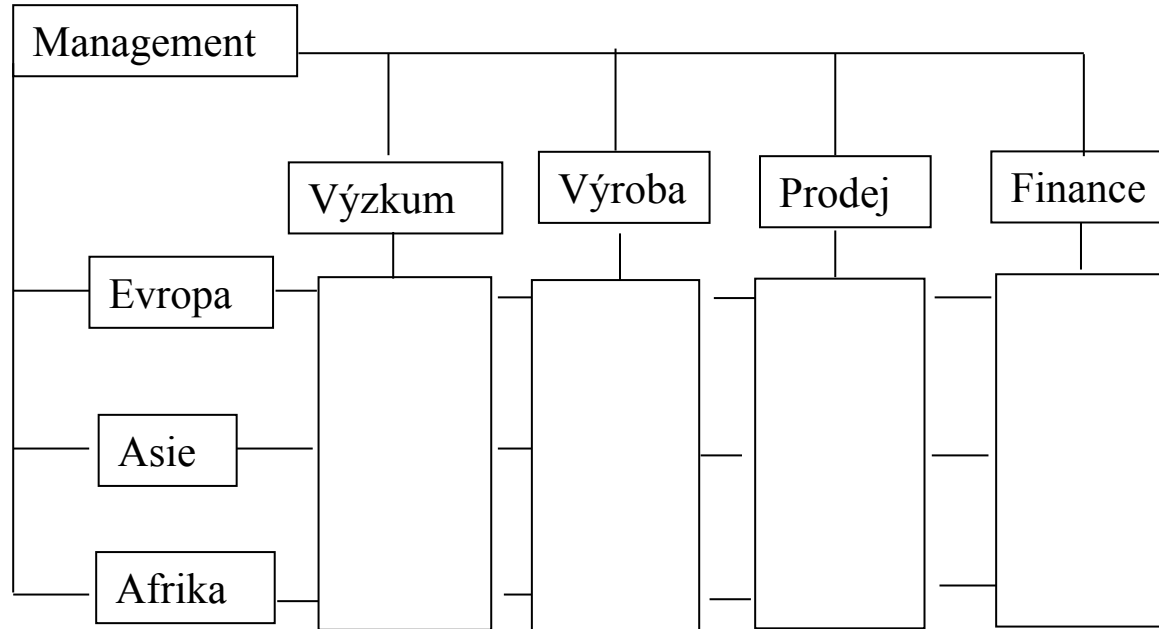
**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- ***Globální divizionální maticová struktura*** představuje hybridní organizační strukturu s překrývající se odpovědností, tj. s funkcionální strukturou. Maticová struktura vlastně kombinací geografické struktury podporující jak globální integraci, tak lokální odpovědnost.
- Kombinace těchto dvou struktur umožňuje využít výhody dovedností a zkušeností manažerů skrz funkcionální a divizionální struktury.
- V maticové struktuře je odpovědnost vedena jak ve směru vertikálním, tak ve směru horizontálním.

Způsoby organizace nadnárodních podniků



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ



Způsoby organizace nadnárodních podniků



- **Zahraniční pobočka** (branch) je část společností s omezenou rozhodovací pravomocí. Zahraniční pobočka podniku umožňuje mateřské společnosti podnikat v daném státě bez toho, aby bylo nutné založit si novou společnost a investovat do ní finanční prostředky. Jedná se o samostatně fungující, majetkově oddělenou část podniku, která je místně odloučená od zahraniční právnické osoby.
 - Pobočka jako část podniku proto není samostatný právní subjekt (např. nemá vlastní kapitál) a je právně plně závislá na zahraniční centrále. Ve vztahu k třetí straně (právní požadavky a nároky) je podrobena platnému zákonodárství země původu. Při zřízení zahraniční pobočky je vždy nutná dokumentace mateřské společnosti odpovídající legislativě země, ve které je pobočka zahraničního podniku zakládána.
-

Způsoby organizace nadnárodních podniků



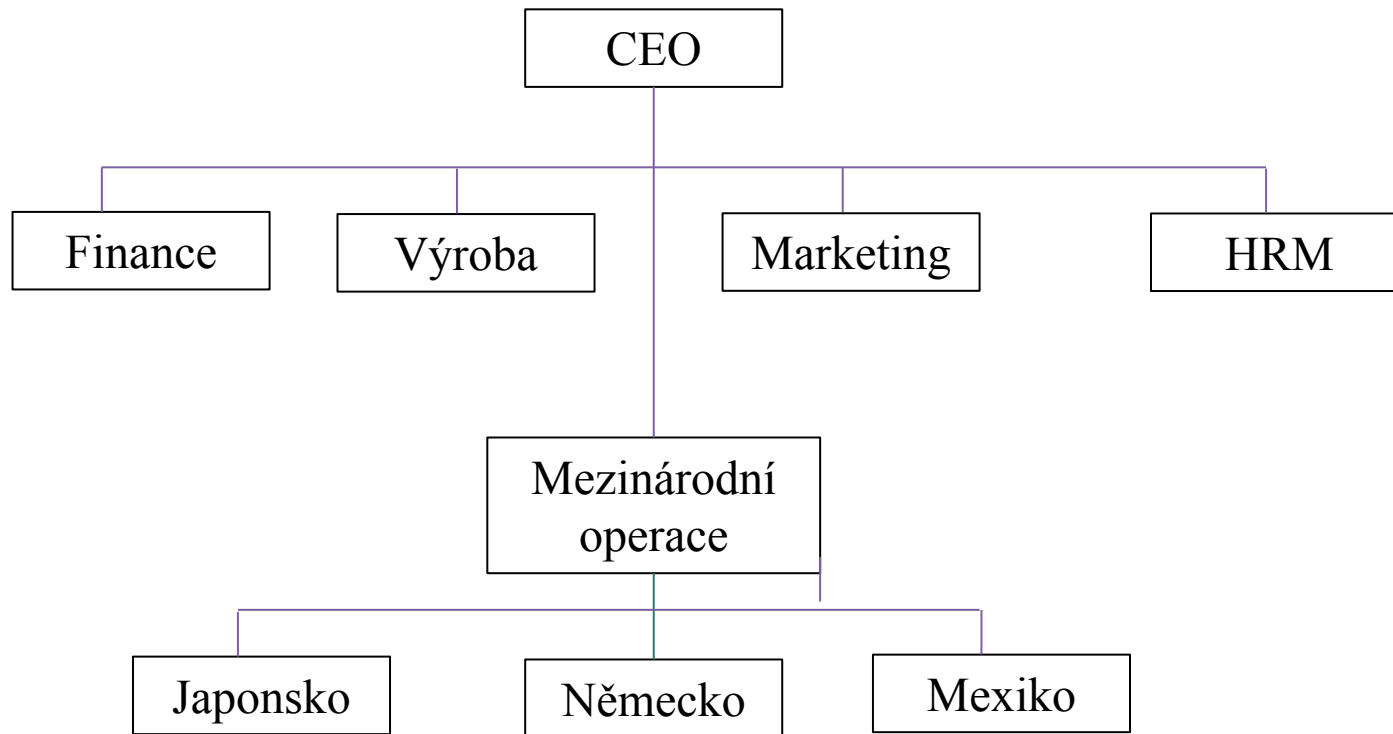
**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- Zahraniční pobočka musí specifikovat své obchodní aktivity, být zapsána v obchodním rejstříku, mít sídlo podniku, přidělené IČO a další náležitosti.
- Zahraniční pobočka má podobná práva a povinnosti jako jakýkoliv tuzemský podnik s výjimkou jednoduššího vzniku a zániku a výhodnějšího zdanění. Název je stejný jako zahraniční společnost s dodatkem Zahraniční pobočka.
- V čele pobočky podniku stojí vedoucí, který je zapsán do obchodního rejstříku a je zmocněn jménem zahraniční právnické osoby činit veškeré právní úkony týkající se výlučně této složky. Vedoucí není v žádném případě statutárním orgánem, a proto na něho nejsou kladeny požadavky jako na statutární orgán české právnické osoby (beztrestnost apod.). Ze své pozice ale ani nemůže jednat jménem celé společnosti.

Způsoby organizace nadnárodních podniků



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ



Organizační alternativy a vývoj pro globální podniky



SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ



Koordinační mechanismy pro mezinárodní operace



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- Realizace mezinárodních podnikatelských aktivit vyžaduje navržení a aplikaci koordinačních a monitorovacích systémů, které koordinují veškeré aktivity.
- **Přímé koordinační mechanismy** poskytují základnu pro celkové vedení a řízení mezinárodních aktivit a zahrnuje návrh adekvátní organizační struktury a aplikaci efektivních metod vedení pracovníků. Přímé koordinační aktivity také zahrnují pravidelná setkání se zaměstnanci, konzultace a řešení problémů.
- **Nepřímé koordinační mechanismy** zahrnují nastavení prodejních kvót, rozpočty a dalších finanční nástroje a reporty, které poskytují informace o prodejní a finanční výkonnosti daného organizačního celku.